

R. 10508

6.12  
CAR-113

## EMPRESA Y RECUPERACION ECONOMICA

---

Ignacio Hernando de Larramendi  
Valencia, 12 de Abril, 1984

---

ASE, que he tenido el honor de presidir, como el Instituto Social Empresarial de Valencia, son asociaciones de empresarios y altos directivos con preocupación ética, vocación de servicio social y, sobre todo, deseo de promover la concordia en la comunidad política.

Los últimos años han sido un período difícil para los empresarios. En ellos ha coincidido la radicalización de actuaciones, la utilización de la empresa como ruedo de luchas políticas, la actitud de quienes han querido utilizar la fuerza empresarial para defender sus puntos de vista en la vida política y la repercusión en pérdida de empleo de la crisis económica interior y la mundial. Además y, sobre todo, por la crisis profunda de sociedad en que los valores que creíamos asumidos por el mundo occidental han variado sustancialmente, afectando a la propia vida de la empresa e incluso a su función en la sociedad moderna.

Todo ello además se relaciona con lo que para los empresarios es más importante, la dificultad para mantener la relación con los trabajadores y colaboradores en la acción empresarial, el trauma de prescindir de ellos y el producido a las empresas que desaparecen en su totalidad.

Nuestro país y el mundo están inmersos en una profunda crisis de fondo y no simplemente transitoria y superficial, aunque entre todos pretendamos ignorar este hecho y nos comportamos como si todo hubiese de seguir siempre igual, como ocurre con muchas empresas, hasta que llega el crack irremediable y el escándalo después de haber mantenido una situación de "tout va tres bien" hasta el último momento.

Una de las causas de esta crisis es el fenómeno del cambio, y del cambio rápido, en lo científico y subsiguientemente en lo tecnológico. Estos últimos sesenta años, tan trascendentales de la historia de la humanidad, han producido cambios "brutales" en la vida social y económica, que es difícil se vuelvan a repetir. Es un privilegio haber sido testigo de ellos, pero no es posible olvidar las conmociones que esto nos ha producido.

En los últimos 200 años, el hombre ha aprendido a progresar y a dirigir al menos en parte el progreso. Esto significa que "ha abierto la caja de Pandora" y no puede dominar sus efectos ni parece fácil que lo haga en el futuro; drama del hombre moderno, cuya capacidad creadora es principal arma de autodestrucción.



...

Además la velocidad del cambio abre la duda de si nuestras estructuras sociales podrán adaptarse o si tanto en lo público como en lo privado nos sentiremos cada día más impotentes y desplazados, hasta vernos superados por una civilización distinta a la blanca y occidental a que pertenecemos y que avanzando, sin ataduras, prejuicios ni egoísmos, llegue a destruirnos o dominarnos como ha ocurrido con la poderosísima estructura de poder del Irán, desbordada por una marea humana con ideales casi imprevisibles para nuestra sociedad occidental acostumbrada a exigir todo sin ofrecer nada a cambio.

El equilibrio socio-institucional y la convivencia pacífica requieren normas estables de derecho, forzosamente de maduración lenta. Sin ellas no es posible salir de un estado permanente de ruptura como el que en España nos encontramos. Pero esa maduración lenta requiere tiempo y nosotros carecemos de él. En España, donde se ha dicho que "todo es anticonstitucional hasta la Constitución", nuestro caso es aún más grave, quizás caricatura de lo que con menos drama existe igualmente en gran parte del mundo occidental. PERO EN TODO CASO, MIENTRAS NO RECUPEREMOS TOTALMENTE UN VERDADERO ESTADO DE DERECHO NO PODREMOS ELIMINAR NUESTROS PROBLEMAS. Este es el gran problema de nuestro país en que nadie parece darse cuenta exacta de la profunda ruptura interna de nuestras instituciones básicas y la dificultad de reconstituirlas.

Las civilizaciones romana y anglosajona, las más duraderas y estables de la historia occidental, han ido acompañadas de los sistemas jurídicos más perfectos que se han conocido, con normas de derecho y consuetudinarias y sistemas judiciales altamente eficientes. Sin un instrumento eficaz de convivencia y estabilidad sociológica, es decir, un sistema de derecho aceptado por el conjunto social, resulta inevitable que una sociedad se debata en convulsiones internas y externas que deriven a fórmulas de violencia hasta la más grave de todas, la esclavitud social característica de los países del Este. Cabe que llegue a pensarse y con justificación desgraciada, que esa esclavitud social ofrece el único camino efectivo de convivencia humana, retrocediendo a tiempos en que no se reconocía el valor supremo del hombre que ha sido la gran aportación "sociológica" de nuestra religión cristiana.

Por eso en el fondo la crisis actual de la sociedad es una crisis del concepto y posibilidades de la libertad, que creíamos que se nos reconocía automáticamente desde el nacimiento y no era posible se nos arrebatase, pero que en la realidad podría escaparse de nuestras manos y de las de muchas generaciones, como se ha escapado de las de una gran parte de la humanidad en la historia y en la actualidad.

Perdón por estos comentarios. Pero sin ellos, el propio respeto a mí mismo me impediría hablar de lo inmediato y menos trascendente, aunque a nosotros nos parezca otra cosa, sin poner, como hacen los "auditores" una nota calificatoria de mi opinión y mis palabras.

...

## EL EMPRESARIO EN EL MOMENTO ACTUAL

En el país y tiempo que vivimos, existe una situación de crisis económica, cualesquiera que sean las causas y sus efectos inmediatos y futuros, y los que estamos en condiciones de influir de modo directo en una micro-área socioeconómica o de modo indirecto en una macro-área, tenemos que colaborar en dos aspectos:

- En la lucha contra el deterioro económico general para evitar o reducir dificultades y problemas a nuestros pueblos.
- En el equilibrio sociológico de las diferentes fuerzas, intereses y núcleos de poder para que sea posible la estabilidad en el conjunto social.

Esta es una obligación directa que muy especialmente debemos asumir, cualesquiera que sean nuestras predicciones de futuro, los que por convicción cristiana sentimos la necesidad de utilizar nuestra influencia en beneficio del conjunto social, incluso con limitación y renuncia personal.

Es obvio que la responsabilidad de los empresarios se orienta principalmente a lo económico, de especial importancia en una sociedad que pone su principal énfasis en el bienestar, comodidades, incluso caprichos y vicios, que este poder adquisitivo puede proporcionar. La principal aspiración expuesta por quienes tienen obligación social de defender a la gran masa de trabajadores, o sea la gran masa de pueblo, es la protección del poder adquisitivo, sin importar que esto se haga en muchas ocasiones a costa del conjunto no activo, que verá reducido el suyo en la proporción en que aumenta el de los activos. Esto crea dos castas, la de quienes no lo han logrado o lo han perdido, que pasan a ser los nuevos parias de una sociedad insolidaria.

Durante unos años, prácticamente la década de los 70, la empresa y el empresario en España ha estado sujeta a toda clase de ataques, no ya por lo que hiciesen mal, que muchos lo hacíamos y no debemos pretender inmunidad u oscuridad para nuestros errores, sino por el hecho de ser empresarios, por lo que la empresa en sí misma representa, como mal absoluto que es necesario extirpar. Esto además acompañado de críticas propias de estrategias de café, que actúan sin responsabilidad. Esta situación se ha modificado y esto abre una vía a la esperanza, pero no es extraño que haya dejado impacto permanente en quienes participaron activamente en la "ola indiscriminada antiempresa", más aún si han llegado en algunas ocasiones al poder y se encuentran condicionados por posturas anteriores, aunque ya no estén convencidos de ellas.

Cualquier país, en cualquier latitud, en que no se logre un alto grado de concordia social, que implica el reconocimiento del papel motor de la empresa para enfrentarse con la crisis económica, reducirá su importancia en el concierto mundial y el poder adquisitivo de su pueblo y se verá sometido a convulsiones inspiradas por los "explotadores de descontento" que agudizarán su situación, en círculo vicioso del que costará escaparse.

Desgraciadamente este es también el caso de Europa, afectada en gran parte del mismo mal, en muchos casos sin concordia social efectiva y bajo el influjo de quienes siempre piden lo imposible,

en actitud demagógica ideológica o irresponsable. Por ello Europa no está aprovechando la recuperación económica posible por el alto nivel de la moneda de Estados Unidos, sólo lo hacen algunos países asiáticos, en especial Japón, que ha conseguido concordia social porque en él se acepta por todo el pueblo que la familia, la escuela y la empresa son las tres instituciones básicas para el hombre actual.

Si no se produce un movimiento de reacción en Europa, que por otra parte ve reducida relativamente su población autóctona y occidental, seguirá nuestro continente en posición declinante, acelerando su imagen como centro turístico que vende su ilustre cultura a los nuevos pueblos que triunfan por admitir sacrificios inmediatos para proporcionar un patrimonio a las futuras generaciones, frente a los que se inspiran primordialmente por el sentimiento de envidia generalizada, que destruye toda posibilidad de concordia.

Será difícil que puedan triunfar las empresas que integran un país y éste, en consecuencia, si a quienes tienen la responsabilidad de impulsarlas les "sujetan" sus trabajadores, que han llegado a convencerse que su dignidad depende del odio a su propia empresa.

Con todo eso deberíamos sentirnos pesimistas, pero os confieso que este no es mi caso, porque a pesar de esa visión, creo en el hombre y en el hombre de nuestra patria pero, naturalmente, no podremos hacer nada si no logramos por los caminos que sea una profunda unidad y concordia entre nuestras diferentes regiones y nacionalidades y nuestras diferentes clases. Esto es lo que nuestras asociaciones han tratado y tratarán siempre de lograr.

#### LA EMPRESA MOTOR DE RECUPERACION

Al hablar de la empresa debemos tener en cuenta que este es un concepto abstracto y dentro de él se incluyen hechos y situaciones concretos, muy diferentes entre sí, por lo que las generalizaciones son siempre peligrosas y con frecuencia erróneas.

En estas condiciones, al referirme a la empresa como motor de recuperación, centro mis reflexiones en dos áreas básicas del mundo empresarial, que aparentemente se contraponen cuando en realidad se complementan:

- La empresa líder nacional, y
- La pequeña y mediana empresa.

De ambas, conjuntadas, depende que la empresa en los términos a que antes he aludido, sea motor efectivo para superar nuestra crisis económica.

## LA EMPRESA LÍDER

Es un término en que incluyo a las empresas grandes que alcanzan en su sector un carácter institucional, coordinado con una acción agresiva comercial y voluntad de mayor penetración en su área de actividad, con agilidad para adaptarse a cada nuevo cambio, razón de su supervivencia en años tumultuosos, ausencia de burocratización que permite competir en costes y mantener alto nivel de eficiencia y capacidad de innovación y creación de nuevos productos o servicios a un coste mínimo prudente.

Estas empresas, absolutamente indispensables para el éxito conjunto de un mercado nacional, pueden ser teóricamente públicas o privadas, nacionales o multinacionales -siempre que en éstas su representación en el país tenga autonomía real- capitalistas o asociativas, como es la mía, completamente autónomas o enmarcadas en un conjunto empresarial más amplio. Siempre será preciso que su liderazgo sea consecuencia de una actuación propia en un mercado libre y competitivo y no de situaciones de hecho o de derecho de carácter monopolístico o asistencial, que en su propia naturaleza llevan implícito un "equilibrio inestable" cuando por causas exógenas, como exógeno es el apoyo, les falta la ayuda que les mantenía con beneficio y cuota destacada en su mercado.

Si España, o cualquier otro país, quiere mantener o mejorar en nuestro caso, su equilibrio económico y su presencia e influencia en el concierto de pueblos y naciones, necesita contar en sus principales sectores económicos con un conjunto suficiente de empresas que reúnan esas condiciones, cualquiera que sea la tendencia o ideología de su Gobierno, pues la actividad empresarial efectiva carece de colores, aunque deba tener sentido de responsabilidad social empresarial y subordinarse a principios éticos de actuación, pero sin identificarse con una determinada opción política.

Estas empresas, de las que tenemos abundantes casos, aunque muy pocas con vocación o dimensión internacional, pueden ser muy diversas, como antes he comentado, pues en realidad si queremos salir adelante con la dignidad que requiere este viejo orgullo que se nos atribuye a los españoles, no podemos poner obstáculos ni hacer discriminaciones apoyados en una pseudo ideología de "iniciativa privada". Nos hace falta el esfuerzo de todos y de todas las fórmulas, como hará falta no ya la comprensión, sino la ayuda y estímulo del Gobierno actual y cualquiera que llegue a sucederle y el apoyo y esfuerzo sin regateos del conjunto de los trabajadores, parte activa, integrante y primordial de toda empresa.

En una conferencia que recientemente pronuncié en Brasil sobre la empresa aseguradora, que es mi propia área de actividad, calificué como "nueva empresa" a esa empresa líder que necesita un país en cada área de actividad, para lograr, si lo hace con amplitud y en conjunto, el equilibrio económico interno y la presencia influyente internacional. Naturalmente muchas de estas empresas tienen larga historia y las circunstancias de cada área pueden exigir énfasis en uno u otro aspecto, o en algunos muy especiales, según su propia naturaleza industrial, comercial, etc., pues me he inspirado en la que más conozco, la general de servicios financieros.

Ofrezco a continuación algunas características para la calificación de "empresa líder", o sea "la que comparte con otras una función de influencia dentro de un mercado competitivo, pero con preocupación efectiva por el interés general de la comunidad".

- Alta penetración.- La dimensión es un factor importante y estabilizador aunque en algunas actividades la puramente interior o doméstica no es suficiente, pero siempre es indispensable una alta dimensión relativa nacional que permita que sus decisiones ejerzan influencia general y sean tenidas en cuenta en el mercado.
- Vocación de crecimiento y en su caso de expansión exterior para participar en el objetivo de presencia internacional y concretamente en el caso de España, de exportación tecnológica, que será indispensable para nuestro equilibrio en cuanto, a nuestra vez, tendremos que importar tecnologías. Esta presencia internacional es muy importante en vuestra región cuyos miembros llenan desde hace muchos años todos los Mercados de Europa, siendo uno de los principales instrumentos de integración de España en tierras europeas.
- Agilidad operativa para adaptarse permanentemente a una sociedad en cambio, y con cambios muy rápidos, que exige preparación para soportar y afrontar cualquier modificación inesperada en el mercado o en el país, incluso las que puedan afectar a su supervivencia.
- Tensión antiburocrática para evitar la creación interna de influencias e intereses particulares. Toda empresa que se burocratiza empieza a declinar y lo mismo ocurre en las instituciones públicas y los gobiernos de las naciones, y esto es una tendencia permanente en la gran empresa.
- Amplia transparencia con información frecuente, fiable y comprensible de su situación estática y dinámica, que permita apreciar las desviaciones a todos los legítimamente interesados en su evolución patrimonial y resultados, completando esto con un sistema de auditoría independiente y objetiva.
- Eficiente estructura informática, que facilite una información completa, automática e inmediata de resultados; ayude a las relaciones con todos sus servicios internos territoriales y de ventas, incluso con clientes; haga posible el conocimiento permanente de la situación financiera; permita la creación de nuevos productos o fórmulas comerciales innovadoras y, sobre todo, sea soporte de sistemas presupuestarios sofisticados, para prever resultados y detectar inmediatamente desviaciones de modo que sus responsables, aún en unidades reducidas, adquieran un sentido gerencial de actuación.

Pero, además de los anteriores, existen otros aspectos de distinto carácter, en cierto modo sociológico, que resultan igualmente indispensables para el éxito y para la adecuada inserción de la empresa en su comunidad sociopolítica. Los reflejo a continuación:

- Preocupación ética, en la seguridad de que la aplicación no discutida de principios morales de actuación es pieza imprescindible para el reconocimiento de sus propios empleados, proveedores, clientes, público en general, así como el de otras instituciones públicas o privadas con que una empresa se relacione.

- Sentido de responsabilidad social, entendiendo que la gran empresa no está solo obligada a la prestación eficiente de su propio servicio, sino sujeta a obligaciones institucionales derivadas de su influencia en la vida social y de su participación en el patrimonio nacional.
- Cultura propia, o sea un modo de ser y estar, existencia y presencia externa que impregne toda su actividad, que haga que sus trabajadores se sientan orgullosos de su empresa y que el público la reconozca fácilmente y no sólo por campañas masivas de publicidad con imagen idealizada no coincidente con la realidad.

### EMPRESA PEQUEÑA

De mis observaciones anteriores puede parecer que el futuro de la vida económica depende de esa "empresa líder" y bastante dimensión a que me he estado refiriendo. Sin embargo, esto es inexacto. Este tipo de empresas y otras muchas variedades de gran empresa que pueden existir, no son contrapuestas, sino complementarias con el conjunto de las empresas pequeñas (que por supuesto incluye a las medianas) que constituyen la trama real de un mercado libre, con clara ventaja competitiva por su mayor agilidad y ausencia de burocratismo, aunque siempre con la desventaja de la inestabilidad y discontinuidad. Esto último ocurre así por que los fallos, limitaciones o problemas de salud o muerte prematura de sus propietarios y directivos no encuentran el colchón amortiguador de una estructura que los haga soportables y superables como ocurre en la gran empresa.

Habría que definir qué empresas consideramos pequeñas. Un análisis profundo ofrecería un nuevo mosaico tan amplio como el que antes he comentado. Pero podría decirse, a efectos de esta exposición, que son aquellas de pequeño volumen (y el término pequeño está en función de la magnitud de su entorno); que actúan autónomamente en algunas áreas y complementariamente en otras; con capacidad de innovación y de adaptación a nuevas situaciones; generalmente bajo la acción personal directa de sus mismos propietarios, y con una proyección temporal difícilmente amplia, salvo cuando se encuentran fórmulas para que se mantenga en varias generaciones el interés y entrega absoluta que requiere su continuidad estable.

Tienen una función social extraordinariamente importante, actúan como aguijón permanente de las grandes empresas, amenazándolas, aprovechándose de sus fallos y de sus errores, que la propia gran dimensión no les permite corregir rápidamente, y ofrecen nuevas fórmulas y métodos de "actuación con riesgo" que se compensa con "agilidad y astucia". Sin pequeñas empresas las grandes serían una versión poco diferente de las estructuras puramente jerárquicas de la Administración Pública, y se transformarían en una burocracia creadora de dinosaurios empresariales que, como ocurrió con los zoológicos, no pueden adaptarse a las crisis y tienen un alto coste social para el país.

Además, la empresa pequeña ejerce otra función, la de alevín, aspirante a empresa líder en caso de tener éxito, acicate para renovar el campo de las grandes empresas, que deben mantenerse in-

mersas en la competencia y a las que conviene una amenaza de desaparición o posibilidad de desplazamiento por otras que tengan mayor dinamismo, menos conformismo y espíritu deportivo de mejora institucional. Como en las clases sociales, es positiva la facilidad de ósmosis y que los peores desciendan y los mejores asciendan. Al analizar en cualquier país las empresas líderes de hace cincuenta años se vé como muchas han desaparecido parcial o totalmente y cómo, en cambio, han logrado ese carácter bastantes que fueron en algún momento empresas pequeñas pero que tuvieron voluntad y oportunidad de crecimiento hasta alcanzar dimensión suficiente para encaramarse en la altura del ranking.

Por todo esto, repito, esas "PYMES", como ahora se llaman, se complementan extraordinariamente con las grandes y el éxito de éstas dependerá en gran parte de su capacidad para mantener regularmente una estrecha colaboración con las pequeñas, que les permita concentrarse en lo fundamental y "destajar" lo accesorio, complementario o lo coyuntural.

La recuperación económica tiene que venir cuando, por una parte, las empresas representativas o líderes adquieran dimensión e imagen que les permita acceder a la competencia internacional (el mundo futuro ha de ser fundamentalmente internacional si quiere ser de verdad un mundo equilibrado) y, por otra parte, cuando exista un conjunto de empresas pequeñas que sepan aprovechar las posibilidades que abren las crisis y cambios estructurales y actúen de un modo efectivo y activo para encontrar oportunidades en el "mercado en cambio". En las regiones de España en que es más "viva" la pequeña empresa industrial comienza a advertirse una reactivación, y de ellas es de donde forzosamente nos ha de llegar, por eso tengo especialmente fe en una región como la vuestra tan activa y ágil de donde ha de surgir, con todo el mediterráneo, esa nueva etapa económica que tanto anhelamos.

Esto me lleva a otro tema importante en el momento actual. Un aspecto que ha agudizado la crisis en España es la grave preocupación, casi terror, de los empresarios al riesgo laboral que puede invalidar el esfuerzo y éxito de una larga vida de trabajo, y que además se acompaña con actitudes de desprecio exterior. Todo ello mueve a evitarlo en el futuro, incluso prescindiendo de la actividad empresarial, para no verse envuelto en situaciones de esa naturaleza y, en muchos casos, a buscar fórmulas de "economía negra" para utilizar al máximo trabajo individual no integrado en empresa. La empresa pequeña, por su propia naturaleza, está en mejores condiciones para esto.

La economía negra es una reacción social contra el abuso de los gobernantes que creen posible aumentar ilimitadamente el gasto burocrático y el despilfarro, que acaba recayendo en el coste de la empresa legal privándola de competitividad. En este aspecto, su acción es positiva, aunque deja de serlo cuando se transforma en sistema de abuso y explotación de trabajadores. El problema de inestabilidad de las empresas pequeñas se traslada a los que en ellas trabajan, y es factor de inestabilidad laboral. De ahí, el deseo de conseguir empleo en una gran empresa que ofrece, aparentemente al menos, mucha mayor estabilidad. La gran batalla del futuro será acercar la situación de los que han logrado integrarse en una burocracia estatal o privada a la de los que trabajan con riesgo de inestabilidad, y con algún grado de explotación, incluso la originada por la presión de trabajadores de gran empresa que cuentan con instrumentos como la huelga y la acción sindical que aumentan las dificultades de los no activos o de los integrados en empresas pequeñas.



Cualquier clase de flexibilidad de trabajo o de economía negra - acaba produciendo una disminución del poder adquisitivo, hecho - que en todo caso es probable que tengamos que aceptar en los - - años futuros. Durante algún tiempo se ha querido convertir las - naciones en un gran complejo burocrático de pleno empleo, públi- co o privado. La crisis actual de la economía muestra que esto no es posible y que el alto poder adquisitivo sin riesgo es una uto- pía, bastante semejante a otras como, por ejemplo, la cuadratura del círculo o el movimiento continuo.

La empresa pequeña es símbolo del amor a la libertad y al riesgo propio de nuestra sociedad occidental, que no debe aspirar a "le- chos de rosas" y que cuando sueña que son posibles, encuentra - personas o grupos de otros países, otra clase social u otra civi- lización, que le despoja y arrincona, como ha ocurrido indefecti- blemente a lo largo de la historia. Por eso deberíamos estimular, más que proteger, a la pequeña empresa, sin la que nuestra vida social y la gran empresa no serían viables. Las empresas líderes no se perjudican por la existencia de órganos gubernamentales - fuertes si son eficaces, por el contrario reciben de ello benefi- cio; del mismo modo las pequeñas empresas no se perjudican por - la existencia de un conjunto de entidades fuertes si éstas son - eficaces, e igualmente reciben de ello beneficio.

No sé si he expresado de modo adecuado la importancia de la em- presa pequeña en la vida social. En todo caso quiero añadir que, además, la nueva tecnología informática favorece el desarrollo - de empresas pequeñas e incluso micro-empresas, hasta el punto de que este tema justificaría por sí solo un Seminario de vuestra - asociación.

- - -

Os he querido expresar mi convicción de la necesidad social de - la empresa en todas sus modalidades y la importancia de que Go- bierno, trabajadores y empresarios busquen juntos, dentro de una profunda concordia, el camino de la recuperación económica y la creación máxima de empleo a pesar de riesgos y dificultades. Se- ría aleccionador que los empresarios consecuentes dieran ejemplo en esta tarea de tanta trascendencia social y, por mi parte, no pongo límite a mi colaboración con ese objetivo.

Muchas gracias, amigos todos, por habernos acompañado en este ac- to, y espero que hasta pronto, a ser posible dentro de planes de acción dinámicos para la recuperación económica de nuestro país.

- - -

IHL/ip.  
12-4-84